下载APP

01 | 商业的天时：如何选择正确的体验策略？

2020-08-31 相辉

用户体验设计实战课 进入课程 >

讲述：相辉
时长 20:38 大小 18.91M

你好，我是相辉。

今天，我们开始学习课程的第一个模块：体验商业通识篇。

任何产品与服务，都是从用户场景的商业规律里生长而来的。比如出行产品的国际化，在不同的国家就要根据当地不同的供给能力、政府政策宽松度、用户互联网化的接受度等，制定不同的运营策略和体验策略。

每当我开始接触一个新客户，**第一个任务，就是去找到它们的规律和场景。**只有拿到这些，我对于体验设计的对错和取舍，才有了一把关键的尺子，才能保证用户体验设计是可持续创造价值的。

也就是说，体验设计不光是满足用户的痛点和爽点，还要能根据商业化能力和市场阶段，来制定正确的策略。

那么具体制定体验设计策略的做法，你就需要跟随我的脚步，一步步在课程中找出答案了。

我希望通过接下来六讲的时间，帮你理清体验设计和商业之间的关系，从商业阶段、商业化潜能、体验模型、体验进化、体验量化和组织设计的角度来搭建起体验策略的基础框架。而在后面的课程模块中，我会根据这一模块中涉及的各种方法，来带你具体理解关于用户、产品、运营、品牌、场景的体验设计方法，做到从架构到实操的完整性。

今天是第一节课，我们一起来探讨下，体验设计策略的根本是什么。

基于商业的天时，制定体验设计策略

在正式开始之前，我想先问你一个问题：你觉得，体验设计策略的制定应该基于什么根源？用户的画像？产品的特性？品牌的美学？还是我们做事业的信仰？

以上说的都对，但也都不准确。

在我过去的顾问工作中，我发现在制定体验设计策略的时候，首先要看的就是**商业的天时**。不同商业阶段、市场阶段，制定的设计策略都是不同的。如果体验设计的策略和商业结构的天时没有契合，那对商业来说很有可能是一种巨大的伤害，并且还会达不到商业目标。

举一个我经历过的例子吧。记得 2010 年，我在一家互联网公司做手机体验设计的时候，执着于用户界面的效果体验改进，更改了很多 Framework 层级的工作，为了适配让工程团队多花费了一个月的时间。虽然后面的界面设计达成了，但这款手机的上市时间却晚了一个月。而当时的手机市场，硬件更新换代的速度是非常快的。所以这一个月的时间的工作不能说不对，但确实偏离了销量的核心杠杆。

从那个时候起，我便开始思考，原来不同的市场阶段、商业阶段和领域，都应该采取不同的体验打造策略，而不应该都是追求极致。所以，**只有先看天时，我们才能最大概率地选择正确的体验策略。**

总结下来，我通常会把公司的发展阶段分为五个，对应的打法也有五个。接下来，我们具体看看。

第一：天使阶段

处在这个阶段的公司，往往规模都比较小，公司的资源也很少。这个时候，他们最需要的就是阶段性的数据反馈，来及时调整自己的运营策略。

所以，在天使阶段，公司**最重要的任务**就是先找到自己的第一波用户，来验证自己产品的需求场景是否存在、产品和用户协作的初始模型是什么，以及定义产品和服务的基本形态。

举个例子。十年前，还处于发展早期的墨迹天气 App 有一次关于天气场景的业务探索，他们希望能深挖天气场景和开拓品类，但不确定能否成功，所以需要进行快速测试验证。

那么在这个时候，我们相应的体验设计方法应该是什么样的呢？主要有四种。

1. 快速地批量研究目标用户生活路径和需求

在商业的初始发展阶段，很难讲可以找到业务的破局点在哪里，所以我们需要努力找到体验设计的 Must Have，尽量避免那些可有可无的需求，而是使其越明确越好。另外，我们

要对几种可能的目标用户进行轻量级的研究。这是我们第一波产品成事的关键。

2. 为变化而设计的服务策略

天使阶段的设计策略，往往是要采用灵活的结构，这样易于改变风格和迭代调整。

比如说，在服务上强化主次，加强核心功能而修剪掉枝叶；在视觉风格上采用更灵活简单的结构，这样可以快速变换风格；在产品流程上尽量采用工具化控件，甚至不用自己开发的产品，改用第三方。

3. 为获取反馈而设计

你要知道，在天使阶段所进行的体验设计，是不应该坐在办公室里的，而应该是用户在哪里，体验设计就要在哪里。这样才能及时更新用户反馈的数据，及时调整运营策略。

4. 一切低成本、灵活组织

这里的意思是说，为了成事，我们要做低成本的体验设计，不要拘泥于固有的设计方法和流程。因为一个整编制的团队，可能需要产品、运营、交互、视觉、用研、市场、研发等多个部门，协调起来会很慢，而且也需要很多的资源。

在商业发展的早期，一般来说，由三四个人组成一个短小精悍的设计团队就足够了。无论是资源成本、决策成本、沟通成本还是共识成本都会很低。这个时候的工作流程应该是以“人人都为体验负责”为原则，而不是自扫门前雪。

OK，了解了以上四种设计方法以后，我们接着再说回到墨迹天气这个探索新场景的案例上来。

我当时作为他们的体验设计顾问，就组织了两个三人小组，基于墨迹现有的天气场景，尝试两个方向。一个是通过用户天气生活路径延展的方式，帮他们快速找到了天气实景的社区方向。另一个是测试桌面皮肤产品，不过不是很成功，后来我们评估了投入产出比，马上放弃了它。

而我们快速上线的天气实景社区采用都是非常小的模型测试，逐渐根据用户的反馈，将它发展成一个当时还算不错的图片社区。

所以你能发现，对于这两类产品的探索，我们基本上都是小团队快速作战、快速拿结果，以非常敏捷的速度去做小批量测试，并且几乎不会用到完整的设计方法。这样，我们两天就能出一个版本，从而达到快速灵活，探测需求和场景的目的。

总结：在这个阶段的设计，一切是以快速尝试为底色的变色龙状态，就像有一点初始结构的橡皮泥，随着不断和用户场景互动，逐渐找到自己该有的形状。

第二：增长阶段

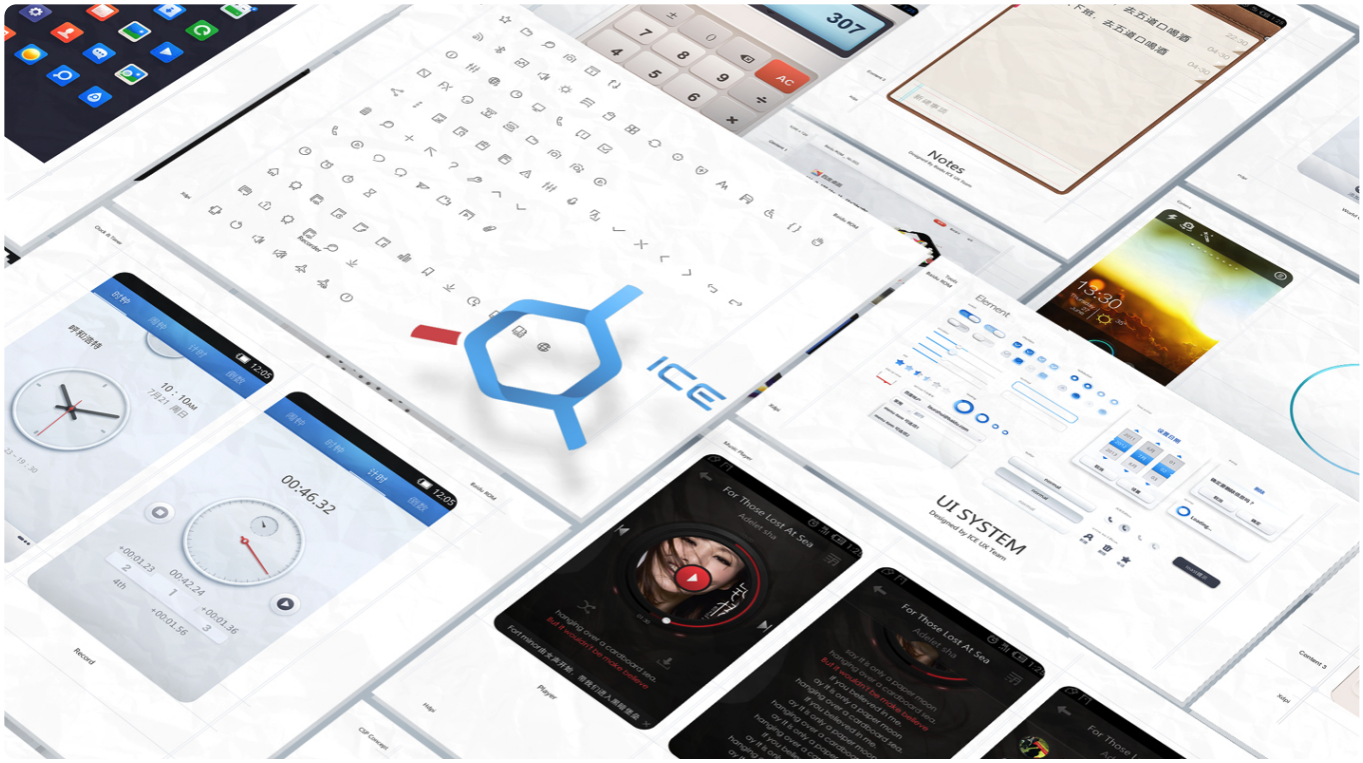
处于增长阶段的企业，往往已经有了自己的产品基本模型，下一步就是基于市场的预估，找到增长的破局点。

那么在这个阶段，企业就需要开始固化产品的体验标准、品牌定位及主张，并且要落实到产品和服务的各个模块里。同时，因为已经确定了市场增长模型，那么企业交付的产品就需要确定好用户体验标准，以此保证其增长的留存。

我们一般会采用以下几种打法。

1. 关键体验打磨

每种产品或业务都有一两个自己的关键体验，比如餐馆要好吃，汽车要性能好、要安全，等等。因此在这个阶段，我们应当集中力量，围绕产品的关键体验进行提效和打磨，让自己在竞争对手里脱颖而出。



设计都要在合适的时候形成自己的长期规范

2. 体验设计语言探索和统一

这个时候，产品基本模型已经确定了，设计语言的交付就变得非常重要。我们需要让用户无论是在外部识别，还是在内部使用的流程里，都能拥有比较高的使用效率。

比如用户体验地图的设定、品牌内核与视觉的统一、服务 SOP 化的标准制定等，通常在这个阶段就要边做边落实。

3. 品牌交付和生活提案策略

人们在接收信息的时候，往往会通过故事来形成相关的认知。那么在增长阶段，我们就需要把产品的场景故事化，无论是从产品的品牌立意上、生活方式的主张上，还是宣传文案的气质上、视觉设计的语言上，我们都要将其逐渐落实下来。

4. 典型用户具象数据化

在这一阶段，我们已经拥有了一定的用户，所以就需要根据数据，抽象化用户的使用场景，从而用数据和算法进行微调，实现用户行为的具象化，来提升商业效率和运营准确度。

还是给你举个实际的例子。

在俄罗斯世界杯期间，我在某电商平台做设计顾问。当时，该平台的战略部判断，手机、游戏等品类是一波新的增长机会，并且他们已经基本摸清了其业务模型，供给能力也已经跟上了，所以准备抓住机会，做一轮品牌投放，以促进其流量增长。

但因为之前平台并没有做太多产品体验、品牌架构的梳理，一直都是野蛮生长，所以这时的优化体验设计策略，就需要着重在以下几点：

关键体验打磨：首先，我和该平台团队一起深度打磨了产品的关键效率流程，并且在核心的手机、游戏品类上，也进行了特殊的设计，因为这几个品类是 GMV（Gross Merchandise Volume，成交总额）的大户，要保证大流量到来的转化效率。

体验设计语言的探索和统一：我们不仅规范了体验，还重新设计了 Logo、VI、品牌视觉体系、IP 体系，也结合代言人的整体形象做了很多落地的视觉体系，保证用户有一个体系化的整体感官认知。

典型用户数据化：我们确定了用户打开 App 的场景，针对首页的流量分发的策略和各个渠道进行了优化设计，进一步提升平台上的用户转化率。

这三个关键的优化设计动作，就为我们这次的广告投放和流量投放做好了充分的准备。最终平台的订单和流量都有大幅上涨，同时用户的品牌感知度也提升了很多。

总结：这个阶段的设计是以落实用户、场景、关键体验结构、品牌、视觉语言为核心。如果说天使阶段是探索、动态测试，那么增长阶段就是要落实，要让设计、品牌与内容初步成型。

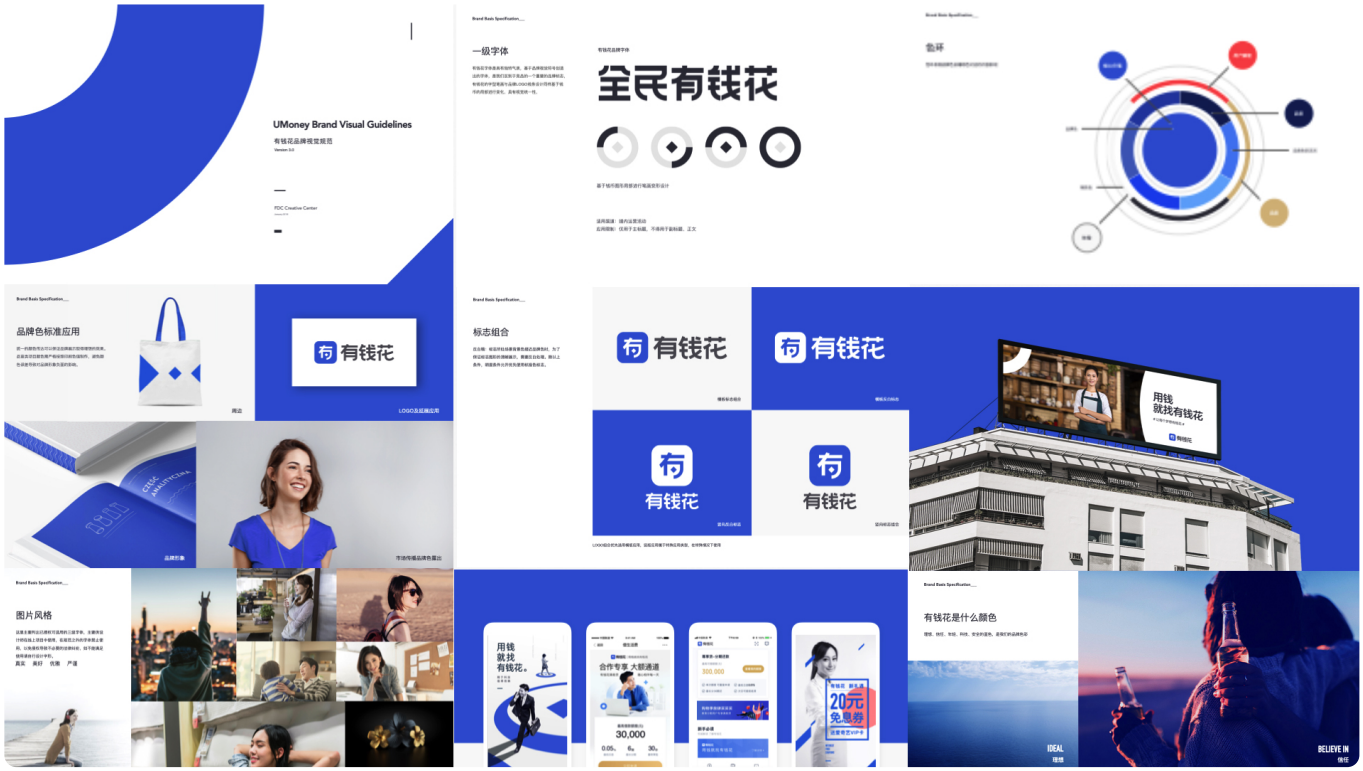
第三：商业化阶段

早期的互联网公司和一些工具软件，在探索发展的过程中都会专门进行商业化的探索。

我称这个阶段为**协作信任的探索**。商业行为的产生，往往是因为信任、交易需求和比较优势在一起形成的价值互换。所以**“信任体验”，就是这个阶段的优化设计关键**。

在商业化阶段，除了第二阶段的任务还会不断深化以外，我们还要分析竞争对手、市场容量以及用户认知，来判断我们的定价策略和成本收益。在设计策略上，经常会有如下动

作。



度小满金融的设计核心： 值得信赖

1. 搭建商业化体验设计语言

企业的商业化语言和用户化语言往往是不同的，所以这个时候需要重新探索一套令人信任的体验设计。就像淘宝和支付宝，它们就是两种不同场景下的体验风格，一种是热闹的橙色，一种是冷静的蓝色。

2. 商业化体验创新

我前面提到，企业的商业化，是需要探索的，这样才能达成一种企业和用户都能够长期接受的状态。所以在这个阶段，和运营团队一起探索商业体验，也是重要的动作之一。

3. 重视闭环服务设计的价值

产品体验的完整性是生活的提案，而不仅仅是产品的交付。所以落实服务的闭环，往往也是体验与运营团队在这个阶段的主要工作。完整的服务设计，就意味着我们要开始长期和用户协作了。

举个例子来说，无论是莺屋书店的读书文化，还是 Airbnb 的全球旅行，或者是 Costco 超级性价比，他们都是在努力地为我们提供某个生活场景里的完整方案，而不仅仅是交付一个产品那么简单。所以要把服务价值完善，变成长期的价值交付。

总结：这个阶段设计的核心是为信任闭环而设计，为长期互惠体验而设计。

第四：生态阶段

在生态阶段，企业通常已经形成了自己稳定的供应链和用户群，也可能形成了多个业务。可以说，这一阶段就是一种逐渐形成阶级固化状态的阶段，因此要做好生态建设。类似于软件架构的中台，一般也是在这个阶段形成的。

而这个时候，所采用的体验设计策略往往是这么几个动作。

1. 体验设计系统化

这个阶段的体验设计，应该从系统的角度进行设计和决策。因为无论是面对多个业务，还是对外部合作伙伴，还是对一个复杂的产品流程，系统化的思考都是设计的关键。（在第四个模块中我还会讲到，什么是系统化的设计。）

2. 中台策略工具化

对一个公司的内外部多种业务来说，中台化、工具化都是必经之路，因为这是降低整个产业运作成本的关键。

3. 服务设计 SOP

服务体验的 SOP 可以放在这个阶段，因为产品服务和商业模型在这个阶段已经固定了。

其实什么时候做规范，是一个产品团队永远都要回答的问题。不过，我还是会选择在定型的生态阶段，来进行效率最大化和体验最佳化的平衡设计，因为规范是不断梳理出来的，而不是直接就能制定的。只有商业体系成熟了以后，我们才知道什么是需要规范的、什么是可以放开的。

4. 产品、品牌矩阵策略化

多业务、多角色带来的产品、品牌交付的策略化，是生态阶段的必经之路。

其实这也就是对体验和认知的管理。我们一定要想明白，每个产品面对的是什么样的细分市场和场景、品牌应该怎样讲故事。同样我也会在后面的几个模块里给你详细讲解这一点。

5. 团队组织管理与业务赋能

基于体验与设计，往往这个时候需要一次体验团队的重组和流程设计，这样才能更加结构化地完成复杂体系的体验设计需求。

还是给你举个真实的例子。

我曾经为一家大型互联网公司搭建他们的用户体系，整个公司十几个产品，每个产品都有自己的风格，还有自己外围的供给，标准非常混乱，造成内外部的效率十分低下，用户识别起来也很困难。

所以当时，我们集合了 3 个大业务线（移动、PC、ToB），来确定每个业务线的产品分级、品牌策略、用户画像，然后制定统一的设计中台的语言，并且成立了产品体验的委员会，在这个委员会里，会定期对外发布设计工具库和标准。

这就等于是让一个没有互相联系的多业务多体验的混沌集合，拥有了一个体验中台，让所有人都能协作在一起，并且可以共同遵守大家承诺的规则，也可以共享能力。所以这个时候的体验工作，往往都是系统工程，我们要考虑如何高速换轮子、如何调整团队形态和流程，来适配这个巨型的状态。

总结：这个阶段设计的核心是策略化的模型构建。

第五：新物种阶段

处于生态阶段的企业，往往已经到了利益固化和思维固化的阶段，所以这个时候，就需要重新在固有团队之外，构建适应新物种诞生的环境，以避免受过去成功路径和利益集团的侵扰。

那么在这一阶段，**就要为企业诞生新物种，创造环境和标准。**

创新设计和工程设计，是完全不同的流程和方法

但创新不是口号，也不是精神，而是用科学的方法培育出来的。

每个企业都会因为自己的成功而蒙蔽了发展创新的思维，从而走到自己领域内的死角，并且还可能会为了追求利益的最大化，让各种和过去惯性不同的思维方式消失。

比如原来在某搜索公司，内部经常会问，这个新业务做了对搜索有什么好处？没有？没有那就不做了，我们就专注于搜索业务好了。于是白白失去了很多发展的机会。

人人都有自己的路径，而一旦环境改变，曾经的成功就可能成为未来的包袱。

所以这个时候，我们就要在过去的系统之外，构建新的创新系统：

1. **第一，创新利益分成，让团队勇敢冒险**
2. **第二，创新流程搭建，让团队切换思维**
3. **第三，创新组织设计，让团队解放手脚**
4. **第四，创新工具继承，让团队拥有赋能**

这四项工作，就保证了我们能够以全新的方式去思考公司的可能性，但又能够最大限度地借助过去组织的力量。

总结：在这个阶段，新物种设计的关键在于创新环境的塑造。

好了，天使、增长、商业化、生态和新物种这五个阶段就是我在每次工作时，会对客户进行的分类，并以此制定不同的体验设计策略。不过商业体面临的问题往往千差万别，所以你通常需要根据实际情况，混合使用不同的方法。

春天播种，夏天灌溉，秋天收获，冬天藏匿。**正确的时间做正确的事情，虽然这并不是绝对，但却是我们最大概率选择正确策略的第一个漏斗。**

体验设计并不是无根之木，不是人们的异想天开。体验设计是科学可证伪的人性逻辑，而它之所以能可持续创造价值的根源，正是符合商业的天时。

课程小结

好了，这节课就到这里。我们来总结一下，你需要重点关注以下 3 个关键点：

产品体验设计的策略要根植于商业的市场阶段，而不光是做用户的痛点和爽点。

商业的市场阶段分为：天使阶段、增长阶段、商业化阶段、生态阶段、新物种阶段。

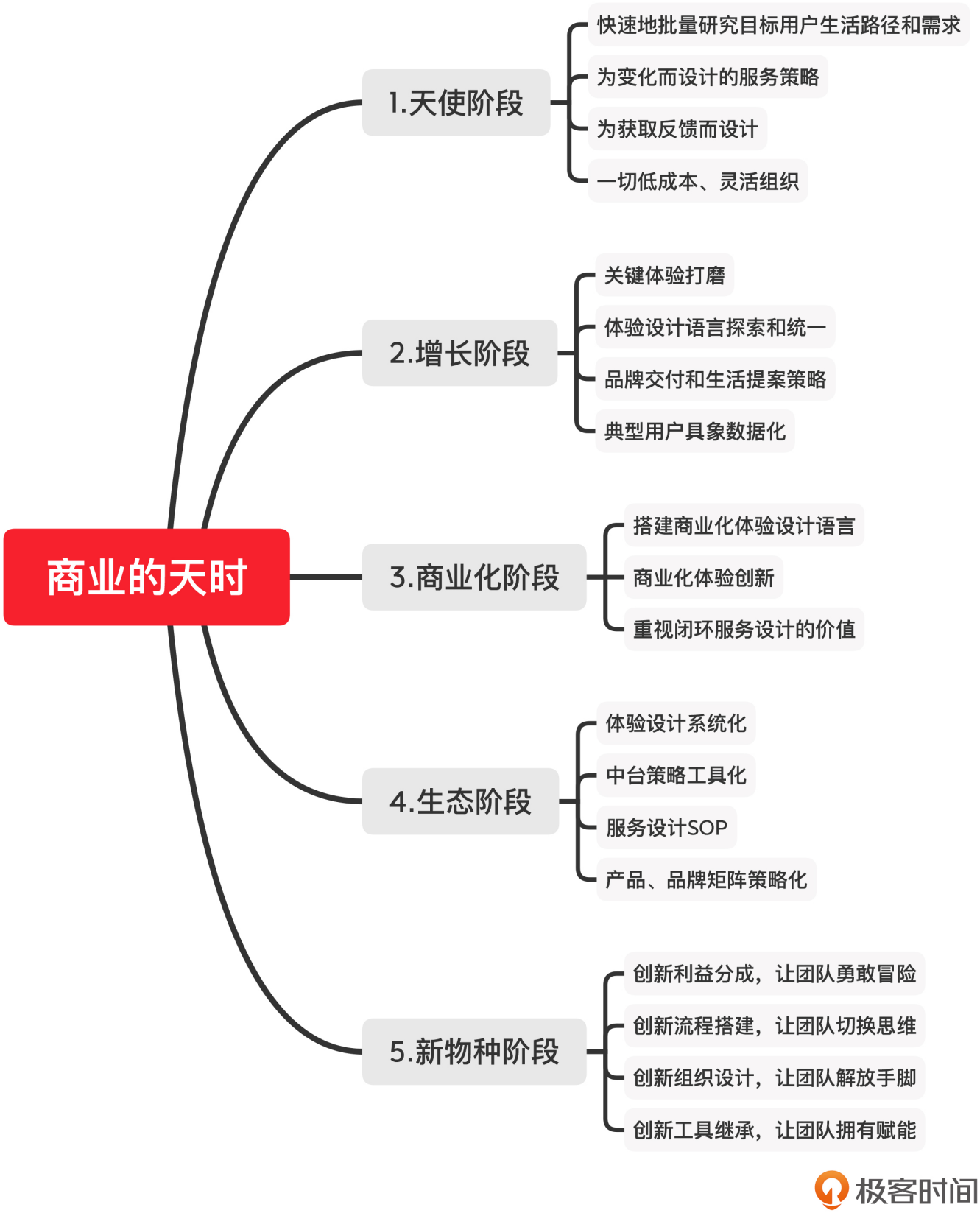
不同的阶段要采取不同的体验策略，可以混合，但要符合成本控制和市场契机的要求。

其实这节课最重要的就是让你理解，我们去设计一个产品，在我们面对不同商业体和市场状态时，要采取不同的思考方式和打法。

在我十几年的产品设计生涯里，很多产品经理和设计师，都会钻进产品细节里，在不重要的细枝末节里、在狭隘视角下判断产品决策，而并没有真正地站在企业和用户的协作模型的角度去判断，所以就很容易跑偏，甚至不理解运营团队和老板的要求。

如果我们在每次开始产品设计之前，都能站在公司商业战略的角度去思考，那么必将会得到一把犀利的尺子，去找到正确的产品决策，也可以横跨产品、运营、设计、市场、研发等等多个部门，去用统一的语言说话，避免说不清楚。

万事先理解结构，一定会让我们事半功倍，从一开始，就不跑偏。



一课一思

请你思考一下，你现在手头的业务是在什么阶段？需要首要解决的体验问题是什么？哪些是现在重要的工作？

54 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 开篇词 | 用户体验，未来十年撬动商业的思维

下一篇 02 | 如何判断产品体验的商业化潜能?

精选留言 (18)

写留言

是个小萌新
2020-09-06

辉哥，对服务的闭环这里不是很理解，怎么样才算是个闭环。我对商业模式这块是个小白。

作者回复: 服务闭环是指，你提供给用户的服务能够完整解决用户的一个需求场景，而不是无法闭环，有一些用户需求在你这里无所适从。比如这个课程，我一定要给你把用户体验从商业到产品

到用户最后到品牌的逻辑都打通，这样任何的问题在这套逻辑里都能找到上下的节点和所在，这样就闭环了。而不是只给你讲一个UI设计，那UI设计的目标、逻辑、结论，都很难让你清楚为什么设计，那么就没有闭环。

4

老燕
2020-09-04

我们的教育培训项目目前应该处于增长期，通过信息流方式可以稳定获取新增流量，也有稳定的销售转化；现在正在促进用户活跃，因为出现了明显的用户留存问题。
请教相老师，教育行业用户留存阶段的体验设计，有什么建议吗？

展开

作者回复:
教育行业的体验关键在技能的提升和价值感的交付，以及品牌的树立。

可能要具体让用户研究和产品的同学去还原用户使用场景，看看用户在咱们的教育培训垂类里是否还有留存的场景可以挖掘。

比如之前的书店例子，其实挖掘到了用户的咖啡场景，并不仅仅是买书。

不同需求场景下，为留存而设计的方法可能不同。但始终还是要围绕用户的真实场景去看。

2

多酱
2020-08-31

我手头的业务属于G端业务，比较尴尬的情况是，由于项目尚未落地（落地时间待定），需求壁垒受行业限制，只能依靠部分政策文件。由于客户要求和项目具体的落地场景不清，投入过多对于公司来说价值不确定，所以项目应当属于【天使期】。但公司执行层面要求该业务需要孵化为产品，可以与其他项目进行集成，拓展业务范围。
首要解决的体验问题是：打通已知业务的闭环，在可以依照政策指导跑通业务的情况下...

展开

作者回复: good . 统一设计语言不光是视觉语言，还有交互和体验模块，这都是在初始阶段逐渐摸清的

2

春春
2020-08-31

老师讲的很好，将用户体验在整个产品的商业化过程的关键流变总结得很清楚。打算完整的学一遍。

作者回复: 谢谢你

2

皮特尔
2020-09-30

90%的公司倒在前两个阶段。所以后面的内容能不能重点讲一下前两个阶段?

作者回复: 未来专门写一个创新产品课可能更好

1

婷子洁
2020-09-01

现在做的D端设计，用户都是开发者，发现在学习业务上没有计算机经验遇到了很大的壁垒，因为属于UI设计，大部分情况下还是跟交互沟通，业务吃的不够透，想问下开发者产品的设计上辉哥有比较好的学习建议么?

展开

作者回复: 还是要理解开发者才能真正的为他们做好工具，可以多和用户研究的同学配合，贴近用户，找到他们工作的结构问题。

1

火星流浪者
2020-09-01

请教一下，商业的天时，前四个阶段勉强理解，新物种是什么意思呢？如果一个商业模型能达到生态阶段，体量应该是很大了，能算是生态阶段的公司不算多吧。那么所谓的新物种不就是内部孵化或者外部收购？这个能算第五阶段。

展开

作者回复: 有的公司有大生态，有的公司有小生态。这取决于他们所处的领域和市场阶段以及自身的能力。但一旦生态阶段后，总是趋于定型，也就是处在一个稳定态。而这个时候，改变都是很难的，因为固有的利益结构已经形成，而一旦环境变化，则很难跟上市场。所以这个时候，就要

故意的“犯错误”，去让更多的新业务，有机会长出来。也就是当我们要求创新的时候，就先要为创新创造环境。内部孵化，也是和企业的赖以成功的流程不同的。大概是这个意思。

1 1

大锤
2020-09-12

每节课听5遍...每次都能学到新东西

展开

聿来
2020-09-12

老师，服务闭环是不是可以提前，放在第二阶段，还是说获取典型用户和需求的情况下再做闭环。

作者回复: 往往服务的闭环是需要一定的打磨时间的。一开始可能只是某一个产品或服务撕开了一个口子，然后逐渐和用户协作变成闭环。就好像头条一开始只是抓取新闻，但慢慢的也开始做自己的作者生态，都是一个逐渐闭环的过程

尘
2020-09-10

相老师好，您对于五个阶段的框架，每个框架下的小观点和阐述都是非常精准的，受教了。但是在每一个小观点的阐述下面能否举一个例子，我感觉概括性陈述太多，建议能再次拆解一下哈，谢谢相老师。

作者回复: 本篇的字数超过了六千字，所以就只在关键的节点给了例子，可以加我微信具体讨论。 xianghui1900

大脸猫
2020-09-07

辉哥，第一个精选留言回复说的教育培训的体验核心在于技能的提升，不是很明白技能的提升具体指的是什么？

展开

作者回复: 教育产品希望用户能学会什么的那个技能呀

return
2020-09-07

好长的文章，

展开

Nil
2020-09-03

怎么样制使不同属性的B端业务 ， 制定一个中台的设计语言。

作者回复: 如果相同性比较高，那么就用一种风格设计语言，根据不同的公司定制化。

如果相同性差很多，那么就做工具池，而不是制定定下来的设计语言。

逍遥子
2020-09-03

男性产品的初级阶段，如何获得真实有效的反馈。

展开

Acker陋
2020-09-02

年中我们上线了一个前期定义创新工具类产品，刚迎来了第一波用户，正是验证产品需求，定义产品和服务的基本形态的时候，老板让我们先想好商业模式如何赚钱再动。在老师的描述中，在增长中进行商业化探索才是一般工具性产品的发展模式，可是目前没有验证的机会只能空想，很是苦恼。

展开

作者回复: 很多时候商业模式需要验证，很多空想都是自high。

所以建议，以你们现在的理解先规划一个模型，但要确定清楚有哪几个点是不清楚的。

然后再低成本做一个产品高保真原型去做验证，修正模型。

没有真实上线拿反馈的产品，往往都比较低幼。

一步
2020-09-01

作为技术人，对这方便不是很敏感。 学习这篇文章，感觉平常都不会往这方便思考。思维高度不够，理解不是很透彻

展开

1

小野
2020-09-01

感受3点：
1.去年的创新业务抓住了天时的天使阶段，快速启动、调整、优化，但在公司体系内很难形成商业化效应（公司分管领导对创新不够认可）。
2.今年公司大领导新成立了部门想要做创新，我们却迟迟抓不住天时的第一阶段。一个项目策划了一年了，也没有开始……在我看来，已经错过了天时……而且领导动辄要搞个大…

展开

昕阳
2020-09-01

辉哥我来学习了

展开

1